



Abordagem Clássica

As funções administrativas existem desde a antiguidade. Imagine o processo de construção das pirâmides do Egito, por exemplo, o *planejamento* para a construção, a *organização* dos trabalhadores, recursos e atividades envolvidas, a *direção*, isto é, a liderança e a motivação (ainda que por meio de ferramentas coercitivas e violentas) e o *controle* (mecanismos escravistas de controle). No entanto, é a partir da revolução industrial (metade do século XVIII) que a produção vai deixando de ser artesanal (os artesãos concebiam os seus produtos e os fabricavam do início ao fim) para ser industrial, mecanizada e em larga escala.

Com a revolução industrial, que começou na Inglaterra, as pessoas do campo migraram para as cidades para trabalhar nas fábricas. Desta forma, era necessário organizar essa mão de obra (não qualificada - grande parte não sabia ler e escrever e alguns eram imigrantes que não falavam o mesmo idioma) e a produção em uma escala (quantidade) nunca antes vista. Assim, é nesse contexto que surge uma das primeiras teorias da administração, a chamada *administração científica* que tem como principal autor o engenheiro mecânico estadunidense Frederick Taylor.

Deste modo, a *administração científica* (ou taylorismo) buscava organizar o trabalho para reduzir ineficiências e desperdícios em tarefas predominantemente braçais nas fábricas. Em outras palavras, a *administração científica* tinha *foco na tarefa* (no chão de fábrica), cada um deveria saber o que fazer e deveria fazer muito bem. As principais

características da *administração científica* são: o *estudo de tempos e movimentos* - estudar/definir os movimentos necessários para executar uma tarefa e o tempo de duração necessário para essa execução; a padronização - a partir do *estudo de tempos e movimentos* procedimentos eram elaborados para que o trabalhador seguisse à risca; a *divisão do trabalho/especialização* - a fragmentação do trabalho em pequenas tarefas repetitivas de fácil treinamento; incentivos materiais/pagamento por produtividade, a ideia do *Homo Economicus*, isto é, a ideia que as pessoas são motivadas por dinheiro; e *sistema fechado* - Taylor olhava para dentro da organização, ele não estava tão preocupado com o relacionamento com fornecedores, clientes, agentes externos a organização de maneira geral. Além disso, Taylor propunha a *supervisão funcional*, isto é, os subordinados respondiam a vários supervisores que eram especialistas em determinada área e que, portanto, tinham autoridade funcional, autoridade relativa a sua especialidade. As principais críticas à *administração científica* são o fato de não considerar as forças externas, basear-se em pressupostos materialistas e alienar o trabalhador.

Henry Ford (1863 - 1947) também é um dos principais precursores da *administração científica.* Ele fundou a Ford Co. em 1903 com o objetivo de popularizar os carros que antes eram produtos artesanais e que poucos tinham acesso. Dentre as suas inovações estão a venda de carros a preços populares (produzidos pelo menos custo possível) com assistência técnica garantida (não havia ruas e estradas adequadas) e a produção em massa, possível, em grande medida, graças à implementação da linha de montagem. Ford repartiu uma parte do controle acionário da empresa com seus empregados, estabeleceu um salário mínimo diário e uma jornada de oito horas (na época, as jornadas nas fábricas era em torno de dez e doze horas). Ele implementou um *sistema de concentração vertical*, produzindo desde a matéria-prima até o produto final e, também, *concentração horizontal*, a Ford tinha a sua

própria cadeia de distribuição por meio de agências próprias (CHIAVENATO, 2020).



A *teoria clássica*, cujo o principal autor foi o francês Henri Fayol, surgiu em um contexto semelhante ao da *administração científica*, com o surgimento de grandes conglomerados (corporações que controlam várias empresas), empresas verticalizadas (muito hierarquizadas) e o aumento da importância da administração. Assim, é importante atentar que a chamada *abordagem clássica da administração* é composta pela *administração científica* e a *teoria clássica.*

A *teoria clássica* também seguia a lógica *de sistema fechado* e visão de *homo economicus*. No entanto, uma das principais diferenças em relação a *administração científica* é o *foco na estrutura* (função organização), ao invés de na tarefa. É na *teoria clássica* que são definidas as *funções administrativas*, porém a definição de Fayol era um pouco diferente das definições atuais, ele classificou as *funções administrativas* em: *prever* - visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazo, *organizar* (função organizar)*, comandar* (função dirigir), *coordenar* (função dirigir) e *controlar* (função controlar).

Ademais, ele definiu os *14 princípios da administração*: *divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade*, *disciplina, unidade de comando, unidade de direção* - uma chefia e um plano para cada conjunto de atividades, *subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração do pessoal* - justa e garantida, *centralização* - decisões e autoridade centradas no topo da hierarquia, *cadeia escalar* - linha de autoridade do topo ao mais baixo da hierarquia, *ordem* - um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar, *equidade* - amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados, *estabilidade do pessoal* - redução da rotatividade, *iniciativa* - capacidade de visualizar um plano e

assegurar pessoalmente seu sucesso; e *espírito de equipe* - harmonia e união.



Fayol descreveu seis *funções empresariais* que as organizações deveriam ter: a *técnica* relacionada a produção, a *comercial* relacionada a compra e venda (o que hoje seria o marketing), *financeira* que cuida dos recursos financeiros, *segurança* que assegurava os bens da empresa e as pessoas envolvidas com a empresa (em parte o que seria o setor de recursos humanos) e a *contábil* que cuidava dos registros de contas, balanços e estatísticas. Enquanto Taylor era focado na tarefa, no chão da fábrica, Fayol, por outro lado, era focado na estrutura, com preocupação especial com as *funções organização* e *comando*. Ele tinha uma visão *top-down* da organização, mais focado na cúpula da organização (muito relacionada a sua experiência pessoal, ele sempre trabalhou em cargos superiores, diferente de Taylor que começou como operário).

As principais críticas à *teoria clássica* são considerar apenas a organização formal, sem considerar aspectos psicológicos e sociais, ou seja, uma visão parcialista das organizações, conceitos baseados apenas na observação e no senso comum, ao contrário do que se pretendia (uma administração científica), supersimplificação e a visão da organização como um *sistema fechado*.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente em relação às características da *administração científica* recomendam-se assistir ao filme “Tempos Modernos” de 1936, protagonizado por Charlie Chaplin (um

clássico para os alunos de administração). O filme conta, com um humor crítico, a história de um operário que é levado à loucura pela monoto[illegible] frenética do seu trabalho.

Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração - uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

MOTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage, 2021. 668 p. ISBN 978-65-55583-88-5.

Ir para exercício